



SARIS USINE DE MOUTELA

**PROJET ASSURANCE QUALITE
référentiel ISO 9001 : 2000**

RAPPORT DE DIAGNOSTIC INITIAL

Réalisé du 27 juin au 2 juillet 2003

Date :	Nombre de pages :	Référence :	Rédacteurs
4 juillet 2003	24	SARIS 040703	Daniel Mignot Mathieu Weil

I PRESENTATION DU DIAGNOSTIC INITIAL

- I.1. Objectifs du diagnostic
- I.2. Auditeurs
- I.3. Personnes auditées

II ETAT DES LIEUX

- II.1. Méthodologie
- II.2. Présentation générale du site audité
- II.3. Résultat détaillé de l'audit
- II.4. Conclusion de l'audit

III ANNEXES

- Fiches de poste « Responsable Assurance Qualité »
- Glossaire
- Norme ISO 9001 : 2000 (fichier joint à copie numérique)

I - PRESENTATION DU DIAGNOSTIC INITIAL

I.1. OBJECTIFS DU DIAGNOSTIC

La mission d'audit-diagnostic est la première étape d'un processus important pour chaque entité du groupe SOMDIAA qui peut aboutir à moyen terme à la mise sous assurance qualité de l'ensemble de ses sites industriels africains.

Au delà de la prise de contact avec les directions et personnels des sites, cette mission a pour objectif de permettre à l'équipe de l'ENSIA-SIARC/CIRAD d'appréhender sur le terrain les problématiques qualité spécifiques à chaque usine ainsi que celles communes à tous les sites. Cette démarche, retenue du fait de sa capacité à utiliser les forces propres à chaque entreprise (capitalisation des acquis de l'entreprise) tout en profitant de la synergie d'un groupe (mutualisation des acquis au sein du groupe), débute par la réalisation d'un état des lieux de chaque site.

Ce diagnostic ayant pour fil conducteur, la norme ISO 9001 : 2000 a permis :

- d'identifier des éléments essentiels existants (points forts, spécificités...) qui devront être pris en compte et/ou sur lesquels il sera possible de s'appuyer lors du développement du système de management de la qualité
= **les constats**
- de relever les écarts existants, formellement au jour de l'audit, par rapport aux exigences de l'ISO 9001 : 2000
= **les écarts**
- de faire, selon les constats et écarts précités, un certain nombre de suggestions
= **les recommandations**

En outre, ce diagnostic a été l'occasion d'une première sensibilisation des acteurs à une démarche qualité participant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Le domaine d'application correspond à l'usine et à ses services connexes. Le champ de l'audit s'étend donc de l'entrée des matières premières dans l'usine, jusqu'à l'expédition des produits finis.

Cependant, cette démarche n'est pas sans répercussion sur l'activité culture, puisqu'une démarche lancée dans une entité se traduit systématiquement par un accroissement des exigences sur ses fournisseurs internes et externes.

Cette première étape de collaboration est suivie d'une participation ENSIA-SIARC/CIRAD au Séminaire technique de Juillet 2003 au cours duquel il est proposé d'effectuer une

présentation globale de la démarche qualité ainsi qu'un travail en atelier portant sur la première mise en œuvre de recommandations proposées dans les rapports d'audit.

I.2. AUDITEURS

Daniel Mignot et Mathieu Weil.

I.3. PERSONNES AUDITEES

M. Gomis : Directeur Général
M. Missete : Directeur usine
M. Kaptouom : Directeur usine adjoint
M. Matoko : Directeur commercial
Mme Sambala : Directrice commercial adjoint
M. Gouala : Service commercial – magasin
M. Butamio : Service commercial – magasin
M. Dzaba : Service commercial – magasin
M. Makati : Service commercial – magasin Nkayi
M. Ntsalambama : Responsable agglomération
M. Niome : Chef fabrication
M. Keyes Pondo : Chef équipe épuration
M. Makindila : Chef équipe épuration
M. Mabele : Chef de quart usine
M. Bamana : Chef de quart usine
M. Moussitou : Directeur des Ressources humaines
M. Mavoungou : Responsable service du personnel
M. Youla : Responsable Approvisionnements
M. Kies : Responsable magasin appros
M. Tassani : magasinier
M. Ntari : opérateur PA
M. Mbanga : Responsable laboratoire
M. Mabida : laboratoire
M. Massamba : laboratoire

Cette liste n'est pas exhaustive ; de nombreux opérateurs ont, en outre, été audités.

II - ETAT DES LIEUX

Analyse par rapport aux exigences de la Norme ISO 9001 : 2000

II.1. Méthodologie

L'audit diagnostic a été réalisé en suivant un fil conducteur permettant une analyse complète de l'entreprise : la norme ISO 9001 :2000. L'objectif à moyen terme n'étant pas la certification des sites, cette norme doit être perçue comme un guide des bonnes pratiques à mettre en œuvre dans chaque entreprise afin d'atteindre au mieux ses objectifs.

La norme ISO 9001 : 2000 est un outil de progrès complet qui souligne le fait que la qualité en entreprise est un objectif commun à l'ensemble des services qui la compose. Même si la production reste le cœur de l'entreprise, chacun des services connexes (approvisionnement, commercial, entretien, gestion des ressources humaines...) contribue également à la qualité finale du produit.

Dans ce cadre, l'audit-diagnostic permet de faire un état des lieux qui servira à planifier les actions à mettre en œuvre.

Cependant, il est essentiel de garder en mémoire lors de la lecture de ce document que l'audit est à la fois un sondage et une photo instantanée de l'organisation et du système qualité. De ce fait les écarts notés ne peuvent pas prendre en compte la somme des efforts déjà déployés par le personnel de l'entreprise pour atteindre le niveau actuel.

Le présent état des lieux est organisé en présentant pour chacun des chapitres pratiques de la Norme ISO 9001 : 2000 (chapitres 4 à 8) les trois éléments suivants :

- Les principaux **constats** : observations, descriptions et commentaires importants relatifs au domaine audité et qui seront à prendre en compte lors de la mise en œuvre des recommandations
- Les **écarts** par rapport aux exigences du référentiel ISO 9001 : 2000 comme ils ont été observés lors des différents entretiens, observations documentaires et observations de terrain.
- Les **recommandations**, relatives aux constats et écarts, pour la mise en place du Système de Management de la Qualité (SMQ).

La conclusion (II.4.) reprend les recommandations (actions) jugées principales et prioritaires par les auditeurs. Ces dernières pourront servir de base à l'élaboration du plan d'actions.

Les actions ont été sélectionnées soit parce qu'elles représentent un élément de base de tout système qualité, soit parce que, spécifiques au site et relativement simples à mettre en œuvre, elles sont susceptibles d'avoir un impact fort sur la qualité du produit final.

II.2. Présentation générale du site

Le site de production est éclaté entre Moutela (usine, base vie) et Nkayi (agglomération et quelques hangars de stockage sur le site de l'ancienne sucrerie aujourd'hui fermée). Un raccordement au CFCO existe sur les deux sites. L'approvisionnement en eau s'effectue sur le Niari à une dizaine de km de l'usine sur un site protégé.

La situation actuelle

Une amélioration-réhabilitation progressive de l'outil de production conduite dans un environnement très spécifique caractérisé par deux mots : isolement et sécurité.

La SARIS se trouve actuellement dans une situation d'isolement sévère (pas de trafic routier régulier entre Brazzaville et Nkayi comme entre Nkayi et Pointe-Noire, pas de trafic passager sur le CFCO). Pour ses expéditions de sucre ou ses approvisionnements lourds elle se trouve dépendre presque exclusivement de la voie ferrée et du nombre de wagon qui lui seront réservés.

De ce fait les fonctions commerciales de l'entreprise se trouvent pour l'essentiel délocalisées sur Brazzaville et surtout Pointe-Noire, lieu où se décide l'attribution des wagons du CFCO.

Par ailleurs il faut noter que la SARIS fonctionne dans un contexte régional et local d'insécurité résiduelle et a tenu à faire de la sécurité de ses personnes, et accessoirement de ses biens, une haute priorité. Ce secteur n'a pas été audité ; il représente très probablement celui où la démarche qualité a été menée le plus loin (consignes, actions correctives, actions préventives, etc...)

Les perspectives d'avenir

Les grandes lignes de l'évolution de l'usine de Moutela, du site de Nkayi et de la zone de production qui les alimentent sont détaillées dans le plan de développement SARIS horizon 2010 qui prévoit de maintenir à leur niveau actuel les superficies de cannes récoltées (environ 10.000 ha) tandis que la production de sucre passe de 55.000 t en 2002, à 66.000 t en 2005 et se stabilise autour de 70.000 tonnes en 2010. La production se répartit comme suit : 30.000 tonnes de sucre roux destiné au marché local et à l'exportation (quotas Union européenne et USA), le reste, 40.000 tonnes, est constitué de sucre raffiné destiné d'abord au marché local, puis, pour l'excédent, envoyé vers Douala.

Il n'est rien dit de spécifique concernant la production de sucre en morceaux qui semble devoir rester tournée vers la satisfaction du marché local.

Notons qu'il est probable que la demande de sucre émanant du secteur industriel connaisse une croissance notable qui s'accompagnera d'une augmentation des exigences techniques de la clientèle (exigences qui sont encore très limitées au Congo). Dans un contexte de marché de plus en plus ouvert, la SARIS devra cependant rester compétitive et également démontrer sa capacité à remplir de façon régulière les exigences des cahiers des charges ; par exemple pour ce qui concerne la fourniture de sucre à la SOSUCAM ou à la CST.

La démarche assurance qualité s'inscrit ici dans un contexte de maximisation des rendements et de baisse des prix de revient .

II.3. DEROULEMENT DE L'AUDIT

Chapitre 4

LE SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants

4.1. EXIGENCES GENERALES

4.2. EXIGENCES RELATIVES A LA DOCUMENTATION

Constats

Absence de procédures opérationnelles en fabrication.

Les modes opératoires (tirés de l'Icumsa) existent au laboratoire.

Il existe de nombreux enregistrements (cahiers de fabrication, cahiers de quart, cahiers de maintenance, registres du laboratoire..) sur le site.

Ecart

Les processus nécessaires au fonctionnement de l'entreprise n'ont pas été décrits

Il n'existe pas de procédure de maîtrise documentaire.

Ex : code de couleur fils affiché à Nkayi date de 2001 alors qu'il y a un code 2003 (il est à signaler que le code 2001 est encore d'actualité).

Il n'existe pas de procédure de maîtrise des enregistrements

Les 6 procédures exigées par l'ISO 9001 (dont les 2 procédures de maîtrise des documents et des enregistrements) n'existent pas.

Les enregistrements exigés par l'ISO 9001 : 2000 n'existent pas.

Il n'existe pas de Manuel Qualité.

Recommandations

Définir et décrire les processus de réalisation du produit ainsi que les processus propres au Système de Management de la Qualité : Responsabilité de la Direction ; Management des ressources ; Mesures, analyse et amélioration.

Déterminer les interactions (la cartographie) entre les processus (à présenter dans le Manuel Qualité).

Etablir le système documentaire utilisé (procédures systèmes imposées par la norme, procédures opérationnelles, formulaires, enregistrements, ...).

Etablir un manuel Qualité

Rédiger une procédure de maîtrise documentaire (voir point 4.2.3. de l'ISO 9001 : 2000). Intégrer les documents informatiques.

Rédiger une procédure de maîtrise des enregistrements (voir point 4.2.4. de l'ISO 9001 : 2000).

ARTICLE 5

RESPONSABILITE DE LA DIRECTION

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants

- 5.1. **ENGAGEMENT DE LA DIRECTION**
- 5.2. **ECOUTE CLIENT**
- 5.3. **POLITIQUE QUALITE**
- 5.4. **PLANIFICATION**
- 5.5. **RESPONSABILITE, AUTORITE ET COMMUNICATION**
- 5.6. **REVUE DE DIRECTION**

Les constats, écarts et recommandations qui suivent proviennent d'entretiens ayant eu lieu à la fois avec la Direction Générale et avec la Direction Usine.

Constats

Existence, pour l'encadrement, d'un organigramme fonctionnel et d'une liste nominative à mettre en correspondance.

Un autre organigramme, établi par la Somdiaa en janvier 2002, n'est plus à jour.

Il existe des fiches de poste pour de nombreux postes et en particulier pour les postes de cadres.

Les ressources humaines ne disposent ni des fiches de poste, ni de ces organigrammes.

Un plan à 10 ans est décliné annuellement : il est validé par les différentes parties et déployé sous forme d'objectifs.

Le site doit passer de 60 000 tonnes (en 2003) à 70 000 tonnes de sucre produit en 2010.

Il existe des objectifs, un suivi et des indicateurs de production (tonnage, productivité, pertes).

On notera que les quelques personnes interrogées (à la sucrerie et à l'agglomération), et cela bien que les objectifs affichés soient essentiellement productivistes, ont conscience des exigences clients relatives à la qualité du produit (coloration, humidité, conditionnement...) et à la façon dont, via leurs activités, ils peuvent contribuer à satisfaire le dit client.

Des dispositifs de communication existent au sein de l'usine :

- radio canal labo qui donne des chiffres pour la demi journée, les dernières 24 heures et le comparatif avec la campagne précédente.

Un système de primes cumulatives fonction des résultats quantitatifs atteints a pour objectif de sensibiliser le personnel aux impératifs de production. La note d'organisation générale (n° 300/03) expliquant ce système de primes est affichée en différents points de l'entreprise.

Les opérateurs interrogés connaissent déjà ce système de prime (mise en place le 27 juin 2003) et ont marqué les seuils de déclenchement sur des carnets personnels.

Il existe d'autres moyens (ex : note d'orientation sur les objectifs) et outils de communication tels que les tableaux financiers et les tableaux des charges par département.

Plusieurs réunions sont l'occasion de discuter de dysfonctionnements et de mettre en place des actions d'amélioration (non systématiquement formalisées).

- réunion de campagne quotidienne (à 8h) qui est l'occasion de commenter les chiffres de la veille (donne lieu à un compte rendu) : un rapport hebdomadaire synthétise en outre ces différentes réunions.
- réunions quotidiennes distinctes des trois départements : usine, parc et culture.
- réunion du Comité de Direction tous les 15 jours (nouveau pour cette campagne)
- réunion mensuelle avec délégués

Le bilan de campagne annuel donne lieu à des propositions d'actions.

Le système permettant de valider les propositions, et de suivre la réalisation et l'efficacité des actions acceptées n'est pas formalisé.

Ainsi il n'y a pas de trace écrite de la mise en œuvre et de l'efficacité des actions en question.

Cependant nous avons pu constater pour les quelques actions ayant fait l'objet d'une vérification lors de l'audit que celles-ci ont bien été réalisées.

Plusieurs actions (comme par exemple celles visant à améliorer la qualité du sucre roux), de nature à accroître la satisfaction clients, ont été mises en place ; cependant leur impact n'est pas mesurable.

Ecart

La politique Qualité n'est pas établie. On peut néanmoins considérer que le plan à 10 ans correspond à une forme d'engagement de la Direction vers l'amélioration continue. Il manque cependant des objectifs qualité mesurables autres que productivistes.

La planification de la qualité relative aux différentes réunions n'est pas toujours effective. Les actions décidées ne sont pas systématiquement formalisées ; leur mise en œuvre et la vérification de leur efficacité pas toujours enregistrées.

Il n'existe pas de revue de Direction.

Il n'existe pas de Responsable Qualité.

Recommandations

Etablir la politique Qualité

Définir des objectifs (mesurables) non uniquement productivistes mais également orientés clients.

Décliner les objectifs au plus près des postes des opérateurs pour impliquer ces derniers dans la démarche et communiquer autour de ces objectifs.

Enregistrer la preuve de la mise en œuvre et de la vérification de l'efficacité des actions planifiées.

Mettre en place un système pour la revue de Direction.

La revue de Direction doit en particulier, et entre autres :

- permettre d'assurer le suivi (mise en œuvre et efficacité) des actions décidées/validées suite au bilan de campagne.
- permettre de faire le point sur la satisfaction clients (sur la base d'informations transmises par le service commercial).

Nommer un responsable Qualité.

ARTICLE 6

MANAGEMENT DES RESSOURCES

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants

- 6.1. **MISE A DISPOSITION DES RESSOURCES**
- 6.2. **RESSOURCES HUMAINES (Banda et Farcha)**
- 6.3. **INFRASTRUCTURES**
- 6.4. **ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**

RESSOURCES HUMAINES

Constats

On distingue un service du personnel (administration, recrutement, paie) et un centre médico-social

Il existe un projet de création d'un service social.

Le recrutement des cadres expatriés est fait par la Somdiaa.

Les dispositions (proposition chef département / accord DG / entretien de préembauche / notification d'embauche...) pour le recrutement « Saris » ne sont ni formalisées ni systématiquement suivies.

Des organigrammes, par Département, doivent être construits.

Un projet de fiches de poste intégrant à la fois définition du poste (« intellectuel » ou « manuel ») et description des compétences/aptitudes humaines requises est en attente de validation par la Somdiaa.

La rédaction de l'ensemble des fiches de poste est prévu pour fin décembre 2003.

Les RH n'ont pas connaissance des organigrammes et des fiches de poste existants à la direction Usine.

Il existe des dispositions (tests réalisés avec l'ONEMO) pour mesurer l'évaluation de l'efficacité des formations – dans le cas de formations qualifiantes préalables à une embauche.

Le personnel est impliqué dans l'atteinte des objectifs d'entreprise à travers le système de primes : la note d'organisation générale relative à ces primes est affichée en divers points de l'usine.

Ecart

Les dispositions visant à pourvoir à la formation du personnel ne sont pas formalisées. Il n'existe, en particulier, pas de plan de formation, au jour de l'audit.

Les enregistrements (attestations) des formations dispensées ne sont pas toujours disponibles.

Il n'existe pas d'évaluation (au titre des achats) des fournisseurs de formation

Recommandations

Formaliser les dispositions pour le recrutement.

Etablir et suivre un plan de formation.

Réaliser et/ou mettre à jour des fiches de poste et établir des matrices de compétence pour la fabrication et l'entretien/maintenance.

Conserver la trace des formations dispensées (attestation nominative individuelle ou générale).

Considérer les organismes de formation comme des fournisseurs et les évaluer au titre des achats (une fiche d'évaluation, non utilisée à ce jour existe).

INFRASTRUCTURES ET ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Constats

Le port de vêtements de travail n'est pas généralisé.
Il est en particulier inexistant à l'agglomération, atelier sensible.

Le port du casque n'est pas imposé aux visiteurs, dans l'usine, contrairement à ce qui est prévu.

Ecart

La situation de Nkayi (agglomération et stockage) est telle, que l'on ne traitera volontairement ci-dessous, que ce cas.

La sucrerie de la Saris est elle dans un état convenable.

Les bâtiments, espaces de travail, installations, équipements, et environnement de travail de l'agglomération de Nkayi mettent très largement en péril la conformité du produit.

Ils sont indignes d'une industrie agroalimentaire (saleté, humidité, vétusté, bande de convoyage sucre non couverte, aimants surchargés en métal...) et ne permettent en aucun cas de garantir la sécurité sanitaire des produits qui y sont fabriqués.

En outre, le local de broyage des sucres R2, R3 et morceaux qui permet d'alimenter en partie la ligne chambron, est largement ouvert sur l'extérieur (et donc aux poussières, insectes, impuretés...).

L'absence de gerbeuse dans le magasin silo Nkayi pose un problème de manutention des sacs pouvant nuire à la conformité du produit et induisant un risque pour la sécurité des personnes.

Les infiltrations d'eau dans ce même magasin silo peuvent nuire à la conformité du produit.

Le hangar refonte Nkayi est une infestation : une odeur nauséabonde s'en dégage. Il est sale, humide et sert de garde manger à de nombreux insectes et autres lézards. On peut légitimement se poser la question de l'impact sur la qualité du processus de refonte.

D'une façon générale, les magasins de Nkayi, qui ferment mal, sont – bien que très vastes - peu adaptés au stockage de produits agro-alimentaires (on notera néanmoins que les sacs et cartons de sucre y sont stockés sur des palettes et non pas à même le sol).

Recommandations

Dans les conditions actuelles, l'agglomérerie et une partie des magasins de stockage situés à Nkayi doivent être exclus de la démarche qualité.

ARTICLE 7

REALISATION DU PRODUIT

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants.

- 7.1. **PLANIFICATION DE LA REALISATION DU PRODUIT**
- 7.2. **PROCESSUS RELATIFS AUX CLIENTS**
- 7.3. **CONCEPTION ET DEVELOPPEMENT**
- 7.4. **ACHATS**
- 7.5. **PRODUCTION ET PREPARATION DU SERVICE**
- 7.6. **MAITRISE DES DISPOSITIFS DE SURVEILLANCE ET DE MESURE**

Ces chapitres concernent différents services de l'entreprise.

SERVICE COMMERCIAL

Constats

La situation du pays (l'état des réseaux routiers et ferrés en particulier) ne favorise pas les échanges commerciaux et nuit à la construction d'un système de nature à satisfaire les clients.

Un manuel de procédures élaboré avec Horus va prochainement être mis en application.

On distingue deux types de clients : grossistes et industriels, répartis en trois zones : zone Centre (Nkayi), zone Kouilou (pointe noire) et zone du Pool (Brazzaville).
Il existe, à priori, un listing clients : ce dernier n'a pas été présenté lors de l'audit.

L'essentiel des relations avec les clients et la plupart des commandes sont gérées depuis Pointe Noire qui passe des commandes internes au site industriel.

De même, les réclamations clients arrivent à Pointe Noire qui fait suivre à Saris.
Les moyens de transport peu adaptés : remorques de camions non bâchées, wagons SFCO sales, ont un impact négatif sur la qualité des produits livrés.
Il en va de même pour les palettes abîmées (qui trouent les sacs) et les coutures parfois défectueuses des sacs.
Les réclamations clients concernent également le poids des sacs, l'humidité du sucre et l'aspect (grisonnant) du sucre morceau.

Il n'existe apparemment aucun contrat : ni avec les clients grossistes, ni avec les clients industriels.

Un système de quotas garantit des livraisons vers l'Europe et les Etats unis.

Les transporteurs signent la prise en charge des sacs. Cette signature valide d'avantage la quantité que la qualité du sucre chargé.

Ecart

Absence de dispositions formalisées pour la revue de contrat et la revue de commande (que ce soit avec les clients externes ou au sein du groupe).
Pourtant, il n'est pas toujours possible de satisfaire les commandes : en particulier pour le sucre morceaux.
La demande de Coca Cola concernant la réalisation d'analyses (sans préciser ni lesquelles ni les valeurs cibles) n'a pas été retrouvée au jour de l'audit.
Dans le cas de commandes verbales des clients, absence de trace de confirmation de la Saris.

Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser les informations relatives à la satisfaction des clients ne sont pas déterminées.

Absence de dispositions pour le traitement des réclamations clients.
La preuve du traitement des réclamations clients du 23/12/02 (3 réclamations pour Pointe Noire et deux pour Brazzaville compilées sur une note provenant de la Direction commerciale à Pointe Noire) n'a pas été présentée au jour de l'audit.

Recommandations

Mettre en place le manuel des procédures élaboré avec Horus : y inclure (si cela n'y est pas) des dispositions pour réaliser la revue de contrat et la revue de commande,

des dispositions permettant d'obtenir et d'utiliser les informations relatives à la satisfaction des clients ainsi que des dispositions pour le traitement des réclamations clients.

Faire valider (et consigner par écrit) par les clients/transporteurs au moment du chargement, le chargement en question en termes de qualité du sucre, poids du chargement, qualité du chargement.

SERVICE APPROVISIONNEMENTS

Constats

Le service Approvisionnement comprend une vingtaine de permanents et une dizaine de temporaires.

Il y a peu d'achats locaux. La plupart des commandes se font auprès de la Centrale d'Achats de la SOMDIAA à Paris qui garde la responsabilité du choix des fournisseurs.

Si il n'existe pas de procédure écrite décrivant le processus de mise en œuvre d'une commande, un système (logiciel SOMINFOR) bien déterminé a été mis en place.

Il comprend, en résumé, la réalisation des étapes suivantes:

- proposition d'approvisionnement (manuscrite – validée – informatisée)
- demande d'approvisionnement
- établissement par Paris d'une Proforma
- accord et rédaction du bon de commande
- facture et livraison

Le prix est un critère de sélection pris en compte pour certains achats locaux (ex : formulaires papiers).

Le suivi des délais ou de l'évolution des prix ne fait pas l'objet d'enregistrement.

On ne retrouve pas de fiches produits fournisseurs (décrivant le produit et ses conditions de stockage) pour les produits sensibles (ex : enzymes).

Ecart

Absence de dispositions concernant la sélection, le suivi et l'évaluation des fournisseurs.

Recommandations

Etablir et mettre en œuvre des dispositions pour la sélection, le suivi et l'évaluation des fournisseurs en incluant les fournisseurs de formation.

Rédiger les procédures d'achats actuellement mises en œuvre.

Exiger des fournisseurs des fiches produits détaillées (décrivant en particulier les conditions d'utilisation et de stockage) pour les articles sensibles (enzymes et charbon actif par exemple).

FABRICATION (production – laboratoire – manutention – stockage)

Constats

Les cahiers d'enregistrement des différents services sont consciencieusement remplis. ils permettent un suivi des activités et assurent une continuité entre les quarts.

Le personnel est compétent et autonome ; cela est d'autant plus vrai que les procédures de fabrication ne sont pas formalisées.

Les magasins de stockage sur le site de Saris (en particulier le magasin expédition) sont bien tenus : propres, et bien rangés ; les produits finis sont sur palette et sont rangés en fonction de leur qualité en un nombre de piles physiquement bien individualisées. Pour chacun de ces ensembles (R1, R2, etc..) une grande fiche bleue de suivi de stocks est affichée et bien tenue à jour. Par contre rien ne permet de retrouver la localisation précise dans l'un de ces ensembles d'un lot de sucre produit un jour donné. C'est également le cas pour le sucre raffiné destiné à la brasserie et pour lequel une analyse de floc est effectuée....

Quelques sacs de produits finis sales (traces de pieds et poussières) vus sur Nkayi.

Ensachage : Un rapide contrôle effectué à la balance donne un poids de 79,4 kg pour un sac marqué 80 kg net (un sac vide de 80 kg pèse environ 140 grammes) soit un manque de 740 grammes (-1,85%) La vérification effectuée avec une palette de 25 sacs sortant de production aboutit à un résultat similaire : poids net présentant un manque de l'ordre de 1,5 % (soit 30 kg pour 2 tonnes de sucre).

Le personnel interrogé ne dispose pas de consigne claire et uniforme concernant les limites d'un poids acceptable.

Notons que le service commercial qui réceptionne et stocke les sacs produits par l'usine ne dispose sur place d'aucun moyen de pesée permettant de contrôler la conformité du poids des sacs.

Ecart

Il n'existe pas de documentation décrivant, ou schématisant le procédé de fabrication. Les valeurs cibles et tolérances, permettant d'assurer le pilotage du processus, sont fluctuantes suivant les personnes auditées (en particulier concernant le pH des différents jus en raffinerie).

Les informations décrivant les caractéristiques du produit ne sont pas disponibles : absence de fiches produits pour les sucres R1, R2, R3.

Si l'identification des produits repose essentiellement sur la couleur des fils de couture des sacs, la traçabilité des produits est elle inexistante ; ne permettant ni de démontrer la conformité d'une livraison en cas de réclamation client, ni de retrouver des lots de produit avant expédition si leur non-conformité a été démontrée après analyse (avec pour conséquence le déclassement d'une trop grande quantité de produits ou le non déclassement de produits devant l'être).

Au sujet toujours de la traçabilité, on constate que les certificats d'analyses, délivrés par le laboratoire, accompagnant les livraisons adressées à Coca cola, font référence à des numéros de lots, certes analysés, mais qui ne correspondent pas à la marchandise expédiée.

Les dispositifs de surveillance et de mesure, nécessaires au pilotage de l'agglomération sont inexistant : indisponibles ou hors service.

Ainsi le « speedy » permettant de mesurer l'humidité du sucre et de réguler l'ajout d'eau de process, ainsi que le thermomètre et l'hygromètre en mâturation, sont hors service.

Le produit fini sucre morceau est parfois libéré/expédié bien que son taux d'humidité dépasse (quelques valeurs à 0,25) les 0,05 % préconisés.

Les analyses faites sur la productions du 02 juillet 2003 révèlent respectivement des colorations Icumsa de 163 et de 155 pour le sucre en entrée et en sortie agglomération.

Les valeurs fixées pour la campagne actuelle sont pourtant de 50 à 55 sur le produit fini.

Le laboratoire n'interprète pas, en l'absence de valeurs cibles et tolérances déterminées, les analyses qu'il réalise et dont il expédie les certificats à Coca Cola.

Les certificats adressés à ce client, contiennent en outre, un volet « analyse microbiologique », jamais renseigné.

Stockage de dextranase en entrepôt à température ambiante (pouvant monter jusqu'à 35°C) alors que la température requise est inférieure à 25°C.

Recommandations

Assurer la formalisation du procédé de fabrication avec définition des valeurs cibles et tolérances pour piloter le procédé (une méthode a été proposée dans le cadre du séminaire technique, en atelier Qualité)

Définir les produits non-conformes qui nécessitent traitement et actions correctives (produits finis et intermédiaires).

Etablir un système de traçabilité (une méthode a été proposée dans le cadre du séminaire technique, en atelier Qualité)

Stocker les matières premières dans les conditions adéquates.

Définir les produits finis à travers des fiches produits (une action a été initiée dans le cadre du séminaire technique, en atelier Qualité : la finalisation de cette action est prévue pour la mi août : M. Baudouin – Horus et P. Antier en sont les coordonnateurs).

Formaliser les dispositions (vérification, validation, revue) à prendre pour la conception et/ou le suivi de projets.

SERVICE ENTRETIEN (Maintenance et régulation)

Constats

Maintenance :

On distingue trois services (atelier mécanique, mécanique générale et moulins) et deux organisation différentes selon la période : campagne ou inter - campagne.

Il existe plusieurs plannings de maintenance préventive selon le type d'équipements : celui présenté au jour de l'audit date de 1998 : il semble néanmoins constituer la base actuelle de travail.

On exploite (de façon certes non toujours systématique) les actions de la maintenance curative pour organiser la maintenance préventive.

Le lien effectif existant entre les pannes / demandes de travaux recensés dans les cahiers de quart de la fabrication et l'enregistrement de la réalisation des dits travaux dans les cahiers de quart de la maintenance est la preuve d'un système efficace.

Des bons de travaux sont utilisés pour les travaux non urgents.

Il n'existe pas de matrices de compétences pour le personnel de maintenance.

Régulation :

Le service régulation (des appareils de contrôle usine) commande, installe et maintien en état les appareils (thermomètre, manomètre, débitmètre, vannes de régulation, balances...) et gère, en outre, les deux salles de contrôle.

Il existe, à priori, un planning de maintenance préventive (non présenté au jour de l'audit) pour les appareils de régulation.

La société Capi (camerounaise) est chargée de l'étalonnage des balances.

Les vérifications des équipements (ex : balance ensachage avec des poids étalons internes) ne sont pas enregistrées.

Ecart

Les travaux réalisés (par rapport au planning de 1998 en ce qui concerne les réducteurs) ne sont pas toujours enregistrés (cochés).

Absence de preuve de compatibilité entre aptitude requise et incertitude de mesure que ce soit au niveau des appareils de mesure du laboratoire ou de l'usine.

Pour exemple : les balances à l'ensachage, qui permettent de vérifier le poids des sacs de 50 et 80 kg, ont une incertitude de mesure de 200 g alors que l'aptitude requise (par rapport à la réglementation française) est de 100 g pour des sacs de 50 kg (0,2%).

Les dispositions pour l'étalonnage (dont les fréquences) ne sont pas déterminées, ni à la régulation, ni au laboratoire.

Les certificats d'étalonnage (réalisé par Capi) des balances à l'ensachage n'ont pas été présentés lors de l'audit.

Absence de raccordement des appareils de mesure du laboratoire et de l'usine à des étalons nationaux ou internationaux.

Recommandations

Mettre à jour les plannings de maintenance préventive (en tenant compte de l'historique curatif) et enregistrer (cocher) systématiquement la preuve de la réalisation des opérations de maintenance.

Définir les aptitudes requises aux points critiques sur la base de la qualification des processus et s'assurer que l'incertitude de mesure des équipements utilisés, pour maîtriser ses points critiques, est adaptée.

Définir les dispositions (dont les fréquences) pour l'étalonnage des équipements de mesure

Raccorder les étalons internes à des étalons nationaux ou internationaux.

Expliciter les modalités d'étalonnage dans le cas où le raccordement à un étalon national ou international n'est pas possible.

Conserver (durée à déterminer) les preuves d'étalonnage.

ARTICLE 8

MESURES, ANALYSE ET AMELIORATION

Les chapitres concernés de l'ISO 9001 : 2000 sont les suivants.

- 8.1. **GENERALITES**
- 8.2. **SURVEILLANCE ET MESURE**
- 8.3. **MAITRISE DU PRODUIT NON CONFORME**
- 8.4. **ANALYSE DES DONNEES**
- 8.5. **AMELIORATION**

Constats

Un nombre important d'enregistrements est effectué sur le site : leur analyse/exploitation peut constituer une bonne base (état des lieux, identification des points critiques, priorisation...) pour la mise en place d'une dynamique d'amélioration continue.

Ecart

Les exigences (critères de conformité) relatives à la canne ne sont pas définies par l'usine.

Ce sujet a été discuté dans le cadre du séminaire technique, avec le Département Culture ; ainsi, un projet visant à déterminer, le(s) point(s) de prélèvement, une méthode d'échantillonnage et les méthodes d'analyses est en cours de discussion.

Absence d'analyse (et donc de maîtrise) de l'eau entrant dans constitution du sucre morceau en agglomération.

Absence de dispositions permettant de mesurer la satisfaction des clients.

Absence de procédure pour le traitement des produits non conformes

On note que la séparation produit conforme / produit non conforme n'est pas toujours effective ; ex : cartons sucre sachets 1 kg dans le magasin « morceaux » à Nkayi.

Absence de procédure d'audit interne

Absence de procédure d'action corrective

Absence de procédure d'action préventive

Recommandations

Prévoir des dispositions permettant de mesurer la satisfaction des clients (voir point 8.2.1. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure pour le traitement des produits non conformes (voir point 8.3. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure d'audit interne (voir point 8.2.2. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure d'action corrective (voir point 8.5.2. de l'ISO 9001 : 2000).

Etablir et mettre en œuvre une procédure d'action préventive (voir point 8.5.3. de l'ISO 9001 : 2000).

Systématiser les démarches visant pour une action, un projet, une activité, à en suivre la mise en œuvre et à en mesurer l'efficacité.

II.4. CONCLUSIONS DE L'AUDIT

Nous proposons de placer l'agglomération et partie des hangars de stockage situés à Nkayi en dehors du champ de la démarche qualité, leur environnement actuel étant incompatible avec les normes minimales qui s'appliquent à l'agroalimentaire et ne paraissant pas, en l'état, pouvoir être significativement amélioré.

Les actions prioritaires proposés pour la SARIS sont les suivantes :

Mise en place d'un socle de base assurance qualité comprenant le développement des 6 procédures suivantes:

- maîtrise documentaire
- maîtrise des enregistrements
- détermination et traitement des non-conformités
- mise en œuvre d'actions correctives
- mise en œuvre d'actions préventives
- audit interne

Cela suppose le recrutement très rapide d'un responsable assurance qualité directement rattaché à la Direction Générale et positionné sur le site de Moutela

Un second point concerne l'élaboration d'une politique qualité par ajouts au plan d'action 2010 de la SARIS, et à ses déclinaisons annuelles , d'objectifs mesurables en terme de qualité produit et de satisfaction client

Par ailleurs il serait utile de s'engager sans attendre sur les actions qualité présentées lors du Séminaire technique. Il s'agit par ordre de difficulté croissante :

De l'établissement de fiches produits pour les différentes catégories de sucre mais aussi pour les matières premières sensibles (charbon actif par exemple). Un calendrier de mise en œuvre de cette action a déjà été arrêté (coordination Michel Baudouin – Horus) ainsi que le format type provisoire de la fiche à renseigner.

De la mise en place d'une traçabilité minimale (en fonction des besoins effectifs de l'entreprise)

De la description du process (logigrammes, procédures opérationnelles), de la définition des points critiques, et de l'établissement d'instructions de travail détaillées avec valeurs cibles à atteindre et limites de tolérance.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines la priorité va à la définition des fonctions et à la rédaction de fiches de poste communs à tous les départements.

Enfin la réalisation d'une évaluation grossière des coûts de la non-qualité (retours, rabais, etc...) pourrait montrer tout l'intérêt économique de la démarche.

III - ANNEXES

GLOSSAIRE

TERMES RELATIFS A LA QUALITE (Définitions issues de l'ISO 9000 : 2000)
Processus : Ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie
Procédure : Manière spécifiée d'effectuer une activité/processus
Formulaire : Support d'information vierge
Document : Support d'information et l'information qu'il contient
Enregistrement : Document faisant état des résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité
Qualité : Aptitude d'un ensemble de caractéristiques à satisfaire des exigences
Exigence : Besoin ou attente explicite ou implicite
Client : Destinataire d'un produit ou/et d'un service
Conformité : Satisfaction d'une exigence
Non conformité : Non satisfaction d'une exigence
Correction : Action visant à éliminer une non conformité détectée

Action corrective : Action visant à éliminer la cause d'une non conformité détectée Dans le cas particulier de l'HACCP, on considère également comme actions correctives les actions immédiates (corrections), entreprises pour éliminer une non conformité
Action préventive : Action visant à éliminer la cause d'une non conformité potentielle
Audit : Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits
Traçabilité : Aptitude à retrouver l'historique, la mise en oeuvre ou l'emplacement de ce qui est examiné